

Roß, Ruth

**Work-Life-Balance: Individuelle Daueraufgabe im Spannungsfeld
divergierender Interessen. Möglichkeiten der Unterstützung durch
Mediation im Arbeitsleben**

Der pädagogische Blick 13 (2005) 3, S. 145-159



Quellenangabe/ Reference:

Roß, Ruth: Work-Life-Balance: Individuelle Daueraufgabe im Spannungsfeld divergierender Interessen. Möglichkeiten der Unterstützung durch Mediation im Arbeitsleben - In: Der pädagogische Blick 13 (2005) 3, S. 145-159 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-59249 - DOI: 10.25656/01:5924

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-59249>

<https://doi.org/10.25656/01:5924>

in Kooperation mit / in cooperation with:

BELTZ JUVENTA

<http://www.juventa.de>

Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, veröffentlichen oder anderweitig nutzen. Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.
This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Kontakt / Contact:

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Digitalisiert

Der pädagogische Blick

Zeitschrift für Wissenschaft und Praxis
in pädagogischen Berufen

13. Jahrgang 2005 / Heft 3

Editorial	131
-----------------	-----

Thema:

Work-Life-Balance

Astrid Kanne / Manuela Westphal

Work-Life-Balance: Wer, wie, was wird balanciert? Konzeptionelle Überlegungen zur Führungskräfteentwicklung	132
---	-----

Ruth Roß

Work-Life-Balance: Individuelle Daueraufgabe im Spannungsfeld divergierender Interessen. Möglichkeiten der Unterstützung durch Mediation im Arbeitsleben	145
--	-----

Marianne Dierks

Mehr Zeit und Geld für Kinder?! Impulse für eine gesellschafts-politische Debatte zum sozialpolitischen Umbau der Bundesrepublik	160
--	-----

Aktueller Beitrag

Dirk Eichler / Harm Kuper

Weiterbildungsmonitoring als Instrument regionaler Arbeitsmarktpolitik. Ergebnisse einer Vorstudie	168
--	-----

Aus der Forschung

Bildungs- und Karrierewege von Frauen. Ein Tagungsbericht

(Anke Bertsch)	179
----------------------	-----

Wie qualifiziert sind Kursleiterinnen und Kursleiter?

Die erwachsenenpädagogische Lehrkompetenz auf dem Prüfstand (Michaela Bleischwitz)	181
--	-----

BV-Päd. Intern

Praxisfeld „Unternehmen“ – Etablierung der pädagogischen Profession:
Jahrestagung des BV-Päd. e. V. (*Annette Manz / Thorsten Bührmann*).. 185

(E-)Besprechungen

Andrea Thiele: Modulare Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung
(*Ruth Roß*) 189

Sonja Bischoff: Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in
Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland (*Vera Sperling*) 191

Work-Life-Balance: Individuelle Daueraufgabe im Spannungsfeld divergierender Interessen

Möglichkeiten der Unterstützung durch Mediation im Arbeitsleben

Work-Life-Balance (WLB) zu realisieren, ist eine Herausforderung, mit der alle Menschen im erwerbsfähigen Alter implizit oder explizit konfrontiert sind. Wie erfolgreich sie dabei sind, hängt nicht nur von ihnen selbst, sondern vor allem von den jeweiligen Rahmenbedingungen ab. Betriebliche, gewerkschaftliche und/oder politische Initiativen zur Unterstützung von WLB sind von daher unerlässlich und bereits vielfach in unterschiedlicher Form und Akzentuierung auf den Weg gebracht worden. Die Bewertung des jeweiligen Nutzens kann nur subjektiv und einzelbetrieblich erfolgen. Damit dieser nicht durch unnötige Reibungsverluste gemindert wird, kann es ratsam sein, auf betrieblicher Ebene Konfliktmanagement- oder besser -prävention zu betreiben. Nachfolgend soll aufgezeigt werden, inwiefern sowohl das Fehlen als auch die Einführung und Verstetigung WLB-freundlicher Maßnahmen oder deren ausschließlich betriebliche Instrumentalisierung konfliktträchtig sein können. Abschließend wird erläutert und an einem Beispiel veranschaulicht, inwiefern Mediation als modernes Instrument mitbestimmter Personal- und Organisationsentwicklung in diesem Kontext hilfreich sein kann.

Begriffliche Intension und Extension von Work-Life-Balance (WLB)

Hier soll, in Abgrenzung zum umgangssprachlichen Gebrauch des (semantisch wenig überzeugenden) Modewortes, WLB als kontinuierlich zu erbringende, anspruchsvolle biographische Balanceleistung zur Optimierung einer Privat- und Berufsleben umfassenden, subjektiv empfundenen Lebensqualität bzw. Lebenszufriedenheit und der dahinter stehenden beruflichen und privaten Lebensziele verstanden werden. Diese individuelle Daueraufgabe steht – vergleichbar mit dem lebenslangen Lernen – zwar insbesondere während der Erwerbsphase an, ist ansonsten jedoch kaum eingrenzbar und vor allem nur individuell bestimmbar und leistbar. Wissenschaftlich¹ wird WLB von unterschiedlichen Disziplinen und Forschungsrichtungen insgesamt sehr breit und kritisch thematisiert; es gibt jedoch nicht *das* WLB-Konzept, sondern es wer-

¹ Relevante Beiträge sind u.a. zu verorten in: Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie; Arbeitsmarkt- und Berufsforschung; Arbeitsmedizin; Erziehungswissenschaft; Familien- und Frauenforschung; Freizeitforschung; Gender- und Geschlechterforschung; Gesundheitswissenschaft; Life-Event-Forschung; Medizin; Medizinische Soziologie; Ökonomie, Praxisorientierte Sozialwissenschaften; Sozialpsychologie; Soziologie usw.

den je spezifische Ausschnitte bearbeitet. In der Gesamtschau (vgl. z.B. Kastner 2004, 2004a und 2004b) wird allerdings deutlich, wie groß die Brisanz des Themas gerade aufgrund aktueller Entwicklungen am Arbeitsmarkt und bezüglich der Arbeitsbedingungen ist, wenn man zu einer wie nachfolgend skizzierten ganzheitlichen Sichtweise gelangt.

So wird WLB keinesfalls nur als ein Zeitproblem gesehen, und es geht dabei auch nicht ausschließlich um das Verhältnis von Arbeits- und Privatleben, sondern mindestens noch um den quer dazu liegenden Ausgleich von eher belastenden Tätigkeiten und solchen, die das Wohlbefinden eher erhöhen. Weiterhin ist WLB abhängig davon, ob und inwiefern berufliche und private Aktivitäten mit Anerkennung und Erfolg, mit Sinn und Motivation verbunden sind (vgl. Kastner 2004a, S. 3ff.). Diese lassen sich außerdem danach differenzieren, ob sie eher „investiv“ sind, d.h., den Einsatz von Zeit, Energie, Ressourcen usw. erfordern, oder als „konsumtiv“ eingestuft werden können, weil sie die Vorräte daran verbrauchen (Kastner 2004a, S. 6f.). Welche Tätigkeiten wie einzustufen sind, liegt dabei allein im subjektiven Ermessen und ihre Bewertung kann selbst individuell je nach Lebensphase oder sogar situativ variieren.

Vor allem ist Balance hier nicht statisch als gelungenes Ergebnis eines erfolgreichen Ausgleichs zu verstehen, sondern Balance meint in diesem Zusammenhang den lebenslangen, mit Anstrengungen verbundenen Prozess des Austarierens,² der Ausschläge in die eine und andere Richtung einschließt und diese biographisch fortlaufend assimiliert und akkommodiert. WLB-Probleme liegen demnach nicht automatisch bei Unvereinbarkeit vor, sondern erst dann, wenn das Individuum keine Bewältigungsstrategien zwischen Belastungen/Anforderungen auf der einen und Ressourcen auf der anderen Seite mehr hat, weil die zur Abfederung angelegten „Puffer“ (z.B. soziale Unterstützung) verbraucht sind (vgl. Kastner 2004a, S. 37ff.). Lebensqualität wird hier als eine Kombination unterschiedlicher Arten subjektiv wahrgenommenen Wohlstandes an Zeit, sozialen Beziehungen, Geld, Erfolgserlebnissen, Gesundheit u.a.m. verstanden, wobei „der eine Wohlstand durch den anderen nur begrenzt zu ersetzen ist“ (Garhammer 2004, S. 67). Um eine subjektiv ausgewogene Balance zu halten, sind individuelle Anstrengungen wohl kaum je entbehrlich; sie können von außen lediglich mehr oder weniger erleichtert oder erschwert werden.

WLB-relevante Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren

Es kann von einer Zunahme der physischen, insbesondere jedoch der psychischen Belastungen sowie einer Kumulation verschiedener Belastungsarten ausgegangen werden. Dazu gehören einerseits Zeitdruck, höhere Arbeitsintensität, längere Arbeitszeiten und größere Verantwortung, andererseits aber auch Monotonie, geistige Unterforderung, geringe Handlungsspielräume sowie zum Teil mangelnde Kontaktmöglichkeiten und damit verbundene soziale Konflikte (vgl. dazu u.a. Ahlers/Trautwein-Kalms 2004, S. 2; Badura 2001, S. 12, rekurrierend auf WHO/ILO 2000; WiDO 2005 und Badura/Vetter 2004, S. 5.). Insbesondere kritische Ereignisse im Privat- wie im Berufsleben – und zwar

2 Vgl. dazu das soziologische Konzept der „Balancierenden Identität“ (Krappmann 1988).

sowohl positive als auch negative – (vgl. Hagemann 2004) stellen besondere Herausforderungen dar, die ein Misslingen der Balance wahrscheinlicher machen. So lässt sich in beiden Sphären eine Vielzahl von Krisen, Brüchen, Statuspassagen und deren Kumulation ausmachen. Die Anforderungen an die individuelle Balancefähigkeit treten insgesamt häufiger auf und werden komplexer, wenn Handlungsroutrinen und Orientierungsmuster mit der Erosion vormals normativer Arrangements (Normalarbeitsverhältnis, Normalfamilie und Ernährermmodell) an Brauchbarkeit verlieren und gleichzeitig die Grenzen zwischen Privat- und Berufsleben unscharf werden (vgl. z.B. Voß 1998, S. 477ff.).

Eine besondere Bedrohung für die individuelle WLB können neben Phasen der Arbeitslosigkeit prekäre Formen der Erwerbstätigkeit³ darstellen, die aus unterschiedlichen Gründen geringere Perspektiven auf eine Existenz sichernde, kontinuierliche und/oder befriedigende Erwerbsbiographie eröffnen. Zu den WLB-problematischen Entwicklungen im Bereich der Erwerbsarbeit gehören auch Abbau oder Umgehung von Schutzrechten und Aushöhlung von Normalarbeitsverhältnissen (vgl. Klenner 2005, S. 208). Diese führen zu einer Spaltung der Arbeitsbevölkerung und der Belegschaften in stabil und viel beschäftigte „Insider“ und prekär bzw. informell beschäftigte „Outsider“ (Garhammer 2004, S. 53). Das hohe Niveau der Arbeitslosigkeit wirkt dabei als Druckmittel und als Legitimation für Rückschritte und neue Zumutungen (vgl. Garhammer 2004, S. 51), die wenig WLB-verträglich sind und zwischen „Insidern“ und „Outsidern“ eine „Zone der Verwundbarkeit“ (Klenner 2005; rekurrierend auf Detje u.a. 2003) schaffen. Hinzu kommt, dass „allgemein verbindliche und damit Gleichheit und Verlässlichkeit der Arbeitsbedingungen schaffende Regelungen“ an Durchsetzbarkeit verlieren (Garhammer 2004, S. 48). D.h., bei den Verhandlungen um Arbeitsbedingungen gibt es einen Trend zur „Verbetrieblischung“, der möglicherweise angemessener auf die wachsende Vielfalt der individualisierten Lebens- und Arbeitsformen reagieren kann (vgl. Dettling 2004, S. 32), aber auch besonders konfliktträchtig ist, weil davon eben nicht alle Beschäftigungsgruppen in gleicher Weise profitieren können.

Gleichzeitig vollzieht sich ein Wandel in der Verteilung der Erwerbsarbeit zwischen den Geschlechtern, d.h., das „Ernährermmodell“ in der Partnerschaft verliert europaweit (wenn auch in Deutschland langsamer) zugunsten des „adult-worker-model“ allmählich an Bedeutung und macht zunehmend jede/n Erwachsene/n selbst für die eigene Existenzsicherung verantwortlich (vgl. Klenner 2005, S. 208). In Konsequenz müsste das mit einer Umverteilung der privaten häuslichen Arbeiten und Verpflichtungen – insbesondere in Pflege und Sorge – einhergehen, wofür jedoch nach wie vor eine erhebliche Schieflage zu Lasten der Frauen zu verzeichnen ist (vgl. u.a. Bäcker 2004). Selbst fortschrittliche Modelle wie: „Geteilte Erwerbstätigkeit – gemeinsame Fürsorge“ (Klammer/Klenner 2003, S. 177) diskriminieren wiederum Menschen wie Alleinerziehende oder Singles mit Pflegeaufgaben. Die dem „Ernährermmodell“ zugrunde liegende „Normalfamilie“ ist nicht mehr der alleinige Normalfall, sondern neben ihr gibt es eine Bandbreite von unterschiedlichen Lebensgemeinschaften („Patchworkfamilien“ und Alleinerziehende) mit Kindern (vgl.

3 Dazu gehören insbesondere befristete Beschäftigung und unfreiwillige Teilzeitbeschäftigung.

u.a. Beck 1986; Maihofer u.a. 2001). Auch die Vielfalt und die Anzahl der Partnerschaften ohne Kinder wird größer, ebenso die Zahl der freiwilligen und unfreiwilligen Singles. Gemeinsam ist allen Lebensgemeinschaften die Notwendigkeit, private Versorgung, Sorge füreinander, Beziehungspflege untereinander und mit anderen sowie die Erwerbswünsche und -zwänge der Individuen, aber auch ihre persönlichen Freizeitbedürfnisse und vielleicht noch ihr ehrenamtliches Engagement miteinander vereinbar zu machen. Dabei sind im privaten Bereich alle diesbezüglichen „Planungen und Vereinbarungen prinzipiell jederzeit aufkündbar“ und „damit in den mehr oder weniger ungleichen Belastungen, die in ihnen enthalten sind, legitimationsabhängig“ (Beck 1986, S. 164). Trennungen von Lebensabschnittspartnerschaften werden häufiger.

Der „Wunsch nach lebensphasengerechter Arbeitszeit“ (Fauth-Herkner 2004, 91) ist verständlich; schließlich wird „Lebensführung [...] immer mehr zu einer bewusst ergebnisorientiert betriebenen Strukturierungsleistung, die als eine besondere Form individueller und gesellschaftlicher ‚Arbeit‘ angesehen werden kann“ (Voß 1998, S. 482; Ausl. R.R.). Die Problematik der alltäglichen Lebensführung besteht jedoch nicht nur in einer insgesamt hohen Dynamik und Komplexität bzw. „Dynaxität“ (Kastner 2004a), sondern vor allem darin, dass die Privatsphäre und die Arbeitswelt vielfältige wechselseitige Bezüge und Überschneidungen aufweisen, dabei aber über deutlich „andere Zeit-, Beziehungs- und Handlungslogiken“ verfügen (Zeihner 2004, S. 3), aus denen sich u.a. grundlegende Rollenkonflikte für das Individuum ergeben (vgl. Badura/Vetter 2004, S. 6f.). Zunehmend werden private Erfordernisse und Bedürfnisse „den Anforderungen aus der Arbeitswelt wohl oder übel nachgeordnet, und damit gewinnen diese an Macht“, mit der sie Privatheit weiter zur „Restgröße“ degradieren (Zeihner 2004, S. 4). Wie aktuelle Forschungsergebnisse zeigen, wirken zudem „belastende Einflüsse sehr viel häufiger von der Arbeit in die Familie als umgekehrt“ und die Privatsphäre hat „sehr viel häufiger positive Auswirkungen auf den Arbeitsbereich als der Arbeitsbereich auf die Privatsphäre“ (Badura/Vetter 2004, S. 12). Von daher und weil zahlreiche Varianten der (zeitlichen, räumlichen, organisatorischen, sozialen usw.) Entgrenzung von Privat- und Arbeitsphäre (vgl. Voß 1998, S. 9ff.) die aktive Unterstützung, das Einverständnis oder zumindest die Duldung durch die häusliche Lebensgemeinschaft benötigen, ist WLB letztlich für das Individuum auch eine Verhandlungs- und Machtfrage, im Betrieb ebenso wie im Privatbereich.

Eher selten thematisiert – obwohl aufgrund demografischer Entwicklung immer wichtiger – werden Pflege und Sorge für ältere und kranke Angehörige, die zudem psychisch belastender und organisatorisch unplanbarer ist als die Sorge für Kleinkinder (vgl. u.a. Bäcker 2004, S. 131). Auch die Mehrfachbelastung der „Sandwich-Generation“ mit Verantwortung sowohl gegenüber der nachwachsenden als auch der älteren Generation findet kaum Erwähnung. Unter Berücksichtigung solcher Rahmenbedingungen sind mit Blick auf das eingangs skizzierte ganzheitliche Verständnis von WLB eben nicht nur Führungskräfte aufgrund ihrer „Eineinhalbpersonen-Stellen“ (Beck-Gernsheim 1980) und Frauen mit Doppel- oder Mehrfachbelastung (vgl. u.a. Pini 2004) von Work-Life-Imbalance potenziell besonders betroffen, sondern alle darüber hinaus biographisch mehrfach Belasteten ebenso. Vor allem für Arbeitslose und für Erwerbstätige in unsicheren und/oder unbefriedigenden Beschäftigungsverhältnissen, die von der „persönlichkeits- und gesundheitsförderlichen Funk-

tion“ der Erwerbsarbeit unter „sinnhaften und kohärenten“ Bedingungen mehr oder weniger ausgeschlossen sind (Kastner 2004a, S. 4; vgl. auch Kuhnert 2004), werden demnach Balanceprobleme wahrscheinlicher. So wirkt sich nicht nur Arbeitslosigkeit, sondern auch der Status der befristeten Beschäftigung „signifikant auf das gesundheitliche Wohlbefinden aus“ (Garhammer 2004, S. 66; vgl. auch Zok 2004, S. 247). Womöglich werden mit Hoffnung auf Weiterbeschäftigung nach Auslauf der Befristung oder des unentgeltlichen Langzeitpraktikums (vgl. Stolz 2005) immer neue Zumutungen hingenommen, die eine nach eigenen Interessen ausgerichtete Planung regelrecht verhindern. Zugleich stehen Unsicherheit oder Befristung des Beschäftigungsverhältnisses im Widerspruch zu der für ein Leben mit Kindern oder sonstigen Pflege-/Sorgebedürftigen so wichtigen Planungssicherheit (vgl. Klenner 2005, S. 208). Außerdem geht Befristung für die Betroffenen noch mit Mehraufwand einher, weil stets nach einer geeigneten Weiterbeschäftigung gesucht werden muss und dazu Bewerbungen sowie ggf. Qualifizierungen erforderlich sind.

Bandbreite der WLB unterstützenden Maßnahmen in der Praxis

Ausgewählte Facetten der eingangs vorgestellten ganzheitlichen Sicht der WLB des Menschen in seinen sozialen Bezügen werden aus unterschiedlichen Beweggründen und Perspektiven von einer Vielzahl von Akteuren global, auf EU-, Bundes-, Landes-, regionaler oder lokaler Ebene thematisiert und/oder gefördert. Relevanten Einzelaspekten wird in Deutschland beispielsweise von arbeitgeber-, gewerkschafts- und parteinahen Verbänden und Stiftungen, Gewerkschaften, Kammern, Weiterbildungs- und Beratungsanbietern, dem Arbeits- und Gesundheitsschutz, Krankenkassen u.a.m. sowie diversen Teilpolitiken (Arbeit, Familie, Wirtschaft, Gesundheit, Soziales), einzelbetrieblich und in Netzwerken Beachtung geschenkt. Tendenziell stellen diese in Experten, Veranstaltungsdokumentationen, Curricula, Leitfäden, Handlungsempfehlungen, Checklisten, Best-Practice-Beispielen, Kosten-Nutzen-Analysen, Statistiken, Audits, Kampagnen, Fördermaßnahmen, Regelungen usw. den betriebswirtschaftlichen und/oder volkswirtschaftlichen Nutzen von spezifischen betrieblichen Maßnahmen der familienfreundlichen Personalpflege/-bindung, der „guten Arbeit“ im Sinne eines „nachhaltigen Umgangs mit der menschlichen Leistungsfähigkeit“ (Klenner 2005, S. 207) und des Diversity-Managements in den Vordergrund.

Eine eindrucksvolle Sammlung von potenziell betrieblich initiiierbaren Maßnahmen mit ihren jeweiligen Vorzügen für die Arbeit gebende und die Arbeit nehmende Seite und den beachtenswerten Besonderheiten und Rahmenbedingungen im Falle einer betrieblichen Implementierung präsentiert die Beruf & Familie gGmbH⁴ auf ihrer Homepage (Beruf & Familie gGmbH 2004 > Infothek > Maßnahmen & Anregungen). Diese lassen sich entlang der Handlungsfelder des Audits Beruf & Familie (vgl. Beruf & Familie 2004 > Audit Beruf & Familie) grob differenzieren nach Maßnahmen mit den Foki Arbeitszeit, Arbeitsorganisation, Arbeitsort, Information/Kommunikation, Führung, Personalentwicklung, finanzielle Leistungen, Services für Familien sowie sonstige betriebsspezifische Maßnahmen, die keinem der beschriebenen Handlungsfelder

4 Eine Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung.

zuzuordnen sind. Die hier empfohlenen Maßnahmen richten sich im Wesentlichen an junge Eltern (insbesondere Mütter), um ihnen die zeitliche Vereinbarkeit von Lebens- und Karriereplänen zu ermöglichen.

Spezifische Maßnahmen zur WLB-Unterstützung von Führungskräften haben demgegenüber einen deutlich anderen Fokus. Ausgehend von männlichen Führungskräften, die von ihren Partnerinnen hinsichtlich privater Verpflichtungen entlastet werden, handelt es sich nur in wenigen Fällen um familienfreundliche Maßnahmen, sondern überwiegend um Dienstleistungen rund um das Auto, Gesundheitschecks und (mit Abstand seltener) noch um Sport während der Arbeitszeit (vgl. Hunziger/Kesting 2004, S. 84f.). Andere Zielgruppen und Perspektiven, andere Lebensphasen finden bedeutend weniger, nur randständige oder gar keine Erwähnung bzw. sie werden lediglich implizit berücksichtigt. Schließlich geht es aus unternehmerischer Sicht auch nur mittelbar um WLB, sondern eigentlich um das eigene Image, die Attraktivität als Arbeitgeber im Wettbewerb um vorwiegend junge Fach- und Führungskräfte und vor allem um eine optimale Wertschöpfung der Leistungspotenziale von Beschäftigten. Bilanziert man die aktuelle Förderphilosophie bzw. gängige Förderpraxis kritisch, dann liegt Folgendes nahe: Obwohl die Erosion vormals normativer gesellschaftlicher Arrangements unausweichlich scheint und Individualisierung, Entgrenzung und Diversity sowie Frauenförderung und Gender Mainstream propagiert werden, ist der gesuchte Idealtypus des/der Erwerbstätigen (überspitzt formuliert) mehr denn je nicht nur jung, gut/hoch qualifiziert, flexibel und mobil, sondern auch karriereorientiert, überengagiert sowie jederzeit bereit und in der Lage, private Verpflichtungen und Bedürfnisse zu unterdrücken, unauffällig zu kompensieren oder nachrangig zu behandeln. Diejenigen, die nicht in dieses Bild passen, werden implizit als irgendwie „eingeschränkt erwerbsfähig“ bzw. „erwerbsbehindert“ betrachtet werden. WLB-Maßnahmen dienen in dieser Sicht nicht vordringlich dazu, dem Individuum Optionen zu eröffnen und Selbstbestimmung zu ermöglichen, sondern sollen in Zeiten des Fachkräftemangels möglichst viele Beschäftigte diesem Idealtypus annähern. Von daher werden am ehesten diejenigen mit WLB-Maßnahmen belohnt, die dem bereits entsprechen und darüber hinaus wird in diejenigen investiert, die erwarten lassen, dass sie dahingehend motiviert werden können. Das führt zu Segmentationslinien zwischen denjenigen, die mit solchen Maßnahmen umworben werden, denjenigen, die beabsichtigt oder unbeabsichtigt in Teilen und/oder vorübergehend daran partizipieren sowie denjenigen, die keine Aussicht auf WLB im hier skizzierten Sinne haben, weil Handlungsspielräume und Ressourcen für sie kaum mehr vorhanden sind.

Polarisierungen können nicht nur zwischen Beschäftigten und Arbeitslosen angenommen werden, sondern auch zwischen Beschäftigten von solchen Unternehmen, die sich eine Kultur der Wertschätzung, der Personalpflege/-bindung bzw. der nachhaltigen Erhaltung der Leistungsfähigkeit gegenüber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erlauben können/wollen und solchen, die die Arbeitsplätze nur bei Akzeptanz neuer Zumutungen durch die Beschäftigten erhalten können/wollen. Auch innerbetriebliche Disparitäten sind möglich. Zum einen dergestalt, dass nur Fach- und Führungskräfte bzw. Kernbelegschaften in WLB-Überlegungen einbezogen werden und gering Qualifizierte, untere Hierarchien bzw. Randbelegschaften vernachlässigt werden. Hierfür kann angenommen werden, dass diese Segmentationslinien deckungsgleich sind mit den-

jenigen, die im Weiterbildungsbereich insbesondere in der betrieblichen Weiterbildung zutage treten (vgl. u.a. Dobischat/Roß 2004). Ferner können innerbetrieblich sogar persönliche Werthaltungen und Verhaltensweisen von Führungskräften über die WLB von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entscheiden (vgl. Frey u.a. 2004). So können zum einen Vorgesetzte mit gutem Beispiel in Sachen WLB vorangehen oder aber zumindest bei Selbstvernachlässigung noch ihre Verantwortung gegenüber den Beschäftigten wahrnehmen und deren WLB bewusst thematisieren und fördern – im Bedarfsfall sogar gegen deren Willen (vgl. Frey u.a. 2004, S. 312). Auf der anderen Seite können Vorgesetzte, die „Selbstausschöpfung“ auf Kosten der eigenen Gesundheit und des Privatlebens betreiben, mit schlechtem Beispiel vorangehen und womöglich dieses Überengagement zusätzlich als „Ausbeutungsnorm“ für alle zum Beurteilungsmaßstab machen (Frey u.a. 2004). Derart pathologische Verhaltensweisen werden von der aktuellen Krise am Arbeitsmarkt begünstigt und gehen bis hin zur „Exekution unternehmerischer Härte“ bei der Einforderung von Überengagement über die Initiierung von „peer-to-peer-pressure“ zwischen den Beschäftigten einschließlich „Ausgrenzung und Mobbing“ (Kuhnert 2004, S. 171).

Nicht unerwähnt bleiben darf zudem, dass betriebliche WLB-Maßnahmen – ob beabsichtigt oder unbeabsichtigt – sogar Nachteile für die Begünstigten haben können sowie zum Teil mit Konflikten einhergehen. Zum einen können in Anspruch genommene Auszeiten (Elternzeit, Qualifizierung, Sabbatical) auf die Erwerbskarriere der Betroffenen „ab einer gewissen Dauer auch kontraproduktiv wirken“ (Dettling 2004, S. 33). Zum anderen besteht die Gefahr, dass Beschäftigte manipuliert werden, wenn beispielsweise mittels attraktiver Angebote eine „unkritische“ Identifikation mit dem Unternehmen herbeigeführt wird, „sind sie bereit, noch mehr zu arbeiten, die Arbeit gegenüber dem Privaten zu bevorzugen und das Interesse der Familie auf gemeinsame Zeit schwer zu beschädigen“ (Dettling 2004, S. 15f.; vgl. auch Metz-Göckel 2004). Innerbetriebliche Konflikte und arbeitsorganisatorische Probleme können auftreten, wenn gleichzeitig mehrere Beschäftigte aus privaten Gründen (z.B. Elternzeit) ausfallen. „Negative Reaktionen ergaben sich in einigen Betrieben bei Kolleginnen und Kollegen, wenn keine Ersatzkräfte eingestellt oder nach Aussagen der Beschäftigten den Berufsrückkehrerinnen zu viele Zugeständnisse gemacht wurden“ (Engelbrech 2004, S. 58f.). Solange es die genannten Polarisierungen gibt, kommen die Fähigkeiten des Menschen, Berufs- und Privatleben in Einklang zu bringen womöglich auch beim Wechsel von einem WLB-freundlichen zu einem wenig WLB-verträglichen Arbeitsplatz/Betrieb an die Grenzen, weil nach dem Verlust des Schonraumes keine Bewältigungsstrategien und -ressourcen vorhanden sind. Abschließend festzustellen bleibt, dass WLB mittlerweile – wie zuvor bereits Qualifizierung bzw. lebenslanges Lernen – als wesentlicher Standortfaktor gesehen wird (vgl. u.a. Prognos 2005). Diesbezügliche Bemühungen und Erfolge werden ebenfalls internationalen Vergleichen unterzogen (vgl. u.a. Lippert/Wegener 2004; Kuhn 2004). Vom WLB-Ansatz können jedoch – auch hier wieder die Parallelen zu Qualifizierung/Bildung – im Wesentlichen nur ausgewählte Zielgruppen profitieren.

Zwischenfazit

Insgesamt gehen alle skizzierten Entwicklungen auf gesellschaftlicher Ebene, im Privatleben wie im Berufsleben bzw. im Betrieb mit Entsolidarisierungen

und einem hohem Konfliktpotenzial einher. Sie enthalten zudem kaum auflösbare Paradoxien wie: „Höhere Bildung schützt auch in Krisen vor Arbeitslosigkeit“ (Reinberg/Hummel 2005) und sie ist als Standortfaktor wichtiger denn je, aber höhere Bildung und damit zu erreichende Berufspositionen sind auch „die beiden zentralen Faktoren für die individuelle Entscheidung, ohne Kinder zu leben“ (Bertram u.a. 2005), die so dringend erwünscht sind.

Die wesentliche Prämisse aller Maßnahmen wäre, dass tatsächlich von Individualisierung und Diversity ausgegangen wird und nicht doch wieder implizit auf klassische Modelle (Normalarbeitsverhältnis, Normalfamilie, Normalbiographie usw.) rekurriert wird. D.h., unterschiedliche Lebensstile (vgl. u.a. Voß 1998, S. 81) und -planungen, Bildungs- und Karrierewege wären dann kein Anlass mehr zur Diskriminierung, sondern zur Förderung. Die Patchwork-Biographie, in der die Reihenfolge und Bündelung/Überschneidung privater und beruflicher Schritte und Ereignisse tatsächlich wählbar ist, wäre als Normalfall zu setzen. Den Rahmen müssten Maßnahmen und Regelungen bilden, die gesamtgesellschaftliche, zwischenbetriebliche und innerbetriebliche Polarisierungen und Diskriminierungen entschärfen helfen, dem Individuum für die Lebensplanung über die gesamte Lebensspanne hinweg echte Wahlmöglichkeiten eröffnen und dafür sorgen, dass ein Mindestmaß an subjektiv wahrnehmbarer Lebensqualität bzw. WLB für alle möglich ist. Schließlich werden „Gesundheit und Befinden, entgegen der verbreiteten Auffassung, maßgeblich durch Lebens- und Arbeitsbedingungen geprägt, auf die einzelnen Personen häufig keinen oder nur bedingt Einfluss haben“ (Badura/Vetter 2004, S. 7; vgl. auch Kuhnert 2004), sodass individuelle Schuldzuweisungen und Sanktionen hier nicht mehr greifen.

Nur dort zu unterstützen, wo Imbalance bereits eingetreten ist, wäre deutlich zu wenig. Verhindert werden könnte sie am ehesten dort, wo individuelle Mehrfachbelastungen, biographische Krisen und Brüche auftreten. Eine optimale und eher noch visionäre (salutogenetische) Sichtweise wäre es, in Ergänzung dazu und nicht als Ersatz, auch nach den Ursachen gelungener WLB, also „nach Merkmalen sozialer Systeme, die Wohlbefinden und Gesundheit der Menschen erhalten, fördern oder wiederherstellen“ zu fragen und diese aktiv herzustellen, statt nur Gefährdungen zu vermeiden (Badura 2001, S. 13). Wenn weiterhin davon ausgegangen werden kann, dass „im Kern einer echten positiven Balance von Privatleben und Beruf tatsächlich die Wertschätzung am Arbeitsplatz selbst steht“ (Erler 2004, S. 158), dann scheint es geboten und sinnvoll genau dort anzusetzen. Von daher ist vor allem die Schulung von Führungskräften unerlässlich, damit sie in die Lage versetzt werden, ihre doppelte Verantwortung (vgl. Frey u.a. 2004 und Kanne/Westphal in diesem Heft) sich selbst und ihren Beschäftigten gegenüber gezielt wahrnehmen zu können. Damit dies zu den gewünschten Erfolgen führt, bedarf es zugleich einer WLB-freundlichen Unternehmenskultur. Als förderlich für eine Entwicklung in diese Richtung könnte sich die Implementierung einer Anlaufstelle zur Vermittlung (Mediation) in Konfliktsfällen erweisen (vgl. u.a. Pühl 2003). Weiterhin kann die Schulung von Multiplikatorinnen und Multiplikatoren (Betriebs-/Personalrat, Gleichstellungsstelle, Arbeits- und Gesundheitsschutz usw.) als hilfreich angesehen werden.

Eine nicht nur auf Weiter- und Wiederbeschäftigung, sondern auf individuelle WLB ausgerichtete Flankierung in Form von Outplacement-Dienstleistungen

(vgl. BDU 2000) könnte beispielsweise gerade für befristet Beschäftigte sinnvoll und sogar vorab planbar sein und diese Vertragsform attraktiver machen. Anzusetzen wäre außerdem bereits bei Jugendlichen in der Phase der Berufswahlorientierung. Hier sind von Beginn an Sichtweisen vonnöten, die beide Sphären, die private und die berufliche, berücksichtigen und folglich Berufsorientierung und Berufsberatung, trotz und gerade wegen aller Unwägbarkeiten, in Richtung Ermöglichung einer nachhaltigen, weil lebenslang selbst gewählten und gesteuerten Lebens-/Arbeitsplanung (Life/Work Planing) modifizieren (vgl. Bolles 2000).

Ziel von Qualifizierungsmaßnahmen (beispielsweise im Rahmen der politischen Bildung) müsste es sein, „individuelle Reflektionsprozesse und Bewältigungsstrategien im Umgang mit hoch ambivalenten und fordernden Arbeitssituationen in Gang zu setzen“ (Gerlmaier 2004, S. 301). Darüber hinaus müssen Menschen befähigt werden, eigene Interessen und Bedürfnisse (private wie berufliche) ebenso zu erkennen und anzuerkennen wie diejenigen der anderen, Gemeinsamkeiten und Differenzen auszumachen und diese in Aushandlungsprozessen anzunähern. Hierzu könnte die Einführung von Mediation im Arbeitsleben einen Beitrag leisten, weil damit in Organisationen langfristig nachhaltige Lerneffekte genau in diese Richtung zu erzielen sind, die zudem individuell auch auf den Privatbereich übertragbar sind.

Möglichkeiten der Unterstützung von WLB durch Mediation

Sowohl das Fehlen als auch die Einführung und Verstetigung WLB-freundlicher Maßnahmen oder deren betriebliche Instrumentalisierung können – wie gezeigt wurde – konfliktträchtig sein. Dabei sind Konflikte „als ein Faktor im allgegenwärtigen Prozess des sozialen Wandels [...] zutiefst notwendig. Wo sie fehlen, auch unterdrückt oder scheinbar gelöst werden, wird der Wandel verlangsamt und aufgehalten. Wo Konflikte anerkannt und geregelt werden, bleibt der Prozess des Wandels als allmähliche Entwicklung erhalten“ (Dahrendorf 1961; zitiert nach Bitzer u.a. 2002, S. 108; Ausl. R.R.). Dass unbearbeitete Konflikte im Arbeitsleben zudem volks- und betriebswirtschaftlich erheblichen Schaden verursachen, ist hinlänglich bekannt, dennoch werden sie immer noch in vielen Unternehmen tabuisiert und ignoriert. Prävention und Abhilfe ist nur dort möglich, wo ein offener Umgang mit Konflikten und Fehlern und ein grundsätzlicher „Konfliktoptimismus“ (Haeske 2003, S. 89ff.) in der Unternehmenskultur verankert wird. Genau dort gewinnt Mediation – also die Vermittlung in Konflikten durch eine neutrale bzw. allparteiliche dritte Person – mit steigendem Konfliktpotenzial an Bedeutung und Akzeptanz und womöglich ist Letztere gerade in WLB-freundlichen Unternehmen besonders hoch. Schließlich steht damit ein wirksames, kostengünstiges, rasch und problemlos einsetzbares Interventionsverfahren zur Verfügung, das selbst in fortgeschrittenen Konfliktstadien im Ergebnis Kooperation wieder ermöglichen kann. Mediation hat sich dafür in unterschiedlichen Kontexten bereits vielfach bewährt und gilt mittlerweile als ein modernes Instrument mitbestimmter Personalarbeit und Organisationsentwicklung, das unabhängig von einem betrieblichen Konfliktmanagementsystem (vgl. u.a. Glasl 2004; Budde 2003) oder als dessen integraler Bestandteil eingesetzt werden kann. Mediation kann sowohl im konkreten Fall individuell entlastend wirken, als auch über eine Verbesserung des Betriebsklimas der gesamten Organisation nützen. Ihr Einsatz im Rahmen

der Implementierung von betrieblichen WLB-Maßnahmen ist ergänzend, nicht als Ersatz, für alle zuvor genannten Verbesserungsvorschläge gedacht. Dieser professionellen Form der Konfliktbearbeitung liegt ein konstruktives Verständnis von Konflikten zugrunde. „Es geht [in der Mediation] um die Suche nach einem neuen, kreativen Ausweg, bei dem nicht nur auf das geschaut wird, was schon da ist, sondern vor allem auf das, was noch geschaffen werden könnte“ (Glenewinkel 2003, S. 156, Erg. R.R.). Eine solche Herangehensweise bekommt angesichts des zum Teil noch experimentellen Charakters von WLB-Maßnahmen und vor allem mit zunehmender Individualisierung der Aushandlungsprozesse und steigendem Konfliktpotenzial durch Diversity einen hohen Stellenwert. So bedeutet WLB aus ganzheitlicher Sicht für das Individuum, immer wieder neu über Vereinbarkeitsprobleme verhandeln und einmal Errungenes anderen gegenüber rechtfertigen und verteidigen zu müssen. Aus nur oberflächlich zufrieden stellenden Verhandlungsergebnissen und halbherzigen Zugeständnissen oder aus dem Gefühl heraus, übergangen und benachteiligt worden zu sein, können sich jedoch rasch unterschwellige Konflikte zwischen einzelnen Personen oder Gruppen/Abteilungen/Teams entwickeln. Im ungünstigsten Fall eskalieren diese von Außenstehenden unbemerkt immer weiter, bis sie schließlich nicht mehr verleugnet, aber auch nicht mehr ohne weiteres positiv gewendet werden können. Selbst in diesem Stadium noch unterstützen zu können, genau darin liegen die Potenziale der Mediation, in der es darum geht, die „Verhandlungsmasse“ vor der Verteilung zum Nutzen beider Seiten so weit möglich zu vergrößern und infolgedessen eine win-win-Lösung (wieder) wahrscheinlicher zu machen. Zudem soll fehlendes Verständnis füreinander und verloren gegangenes Vertrauen zwischen den Beteiligten wieder hergestellt werden.

Wesentliches Kennzeichen der Mediation ist die Einbeziehung/Anwesenheit aller Konfliktparteien und einer/eines allparteilichen Dritten. Die Teilnahme an dem informellen, außergerichtlichen Verfahren ist freiwillig, die Entwicklung der Konfliktlösung durch die Streitenden erfolgt selbstbestimmt und die Entscheidungsbefugnis wird nicht an Dritte delegiert. Das Verhandlungsergebnis wird erst mit Zustimmung aller Konfliktparteien bindend, kommt insofern nur konsensual zustande (vgl. u.a. Besemer 2003, S. 14). Im Vorfeld der Mediation muss es gelingen, die Konfliktparteien freiwillig an einen Tisch zu bringen (vgl. u.a. Lenz 2003) und in der Durchführungsphase, die sich über mehrere Sitzungen erstrecken kann, werden einleitend die erforderlichen Rahmenbedingungen festgelegt (vgl. dazu und zum Nachfolgenden u.a. Besemer 2003, S. 15ff.). Anschließend erhalten alle Konfliktbeteiligten die Möglichkeit, ihre Sichtweise darzustellen. In der nachfolgenden Konflikterhellung werden verborgene Gefühle und Interessen als Hintergründe von verhärteten Positionen geklärt. Diese Vorgehensweise dient jedoch nicht der Vergangenheitsbewältigung, sondern ist ausschließlich zukunftsgerichtet. Von daher schließt sich die Sammlung und aktiv gestaltende Entwicklung von Lösungsmöglichkeiten an. Das Ergebnis wird in einer Übereinkunft festgehalten und dessen Umsetzung nach einer Erprobungsphase überprüft und ggf. nachgebessert.

Orientiert man sich am neunstufigen Modell der dynamischen Konflikteskalation nach Glasl (2004) und dem diesen zugrunde liegenden Konfliktbegriff, dann ist ein klassisches Mediationsverfahren nur für fortgeschrittene

Stadien⁵ des Konfliktgeschehens die am besten geeignete Intervention. Es hat seine Vorzüge dort, wo Moderation, Prozessberatung, Coaching oder Supervision nicht mehr greifen, weil es bereits zum Gesichtverlust einer oder beider Seiten, zu Drohungen und zu begrenzten Vernichtungsschlägen zwischen den Beteiligten (Personen und/oder Gruppen) gekommen ist. Ein Mediationsverfahren ist in der Regel nicht mehr möglich/sinnvoll, wenn eine tief greifende Schädigung der gegnerischen Seite gewollt und eingetreten ist, sei es um den Preis der Selbstschädigung bis hin zur Selbstvernichtung. Nur ein Machteingriff kann diese Situation noch beenden. Neben diesem an verbindlichen Prinzipien und Strukturen ausgerichteten klassischen Mediationsverfahren sind auch situationsangemessen flexible und im Vergleich dazu unvollständige Abwandlungen möglich. Diese Varianten und verwandten Verfahren (vgl. beispielsweise Altmann u.a. 2001, S. 55ff. u. 113ff. oder Haeske 2003, S. 166ff.) bzw. die auch in der Mediation zum Einsatz kommenden Techniken können im Gegensatz zu kompletten Verfahren häufiger, weil bereits bei nicht so gravierenden Problemlagen, in früheren Konfliktstadien eingesetzt werden.

Besonders geeignet im Zusammenhang mit der Einführung von WLB-Maßnahmen sind jedoch bewährte präventive Verfahren mit mediativem Charakter, die im Übrigen parallel zu allen konfliktträchtigen Neuerungen im Betrieb von Beginn an vorgesehen werden können. Hierfür geeignet sind „Interessen-Orientiertes-Verhandeln“, das in den USA als „Interest Based Negotiation“ (kurz IBN) „speziell für Verhandlungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern“ (also z.B. in Tarifverhandlungen) erprobt ist sowie „Partnering“, das als projektbegleitende Konfliktprävention (insbesondere in der Baubranche) bereits seit langem bekannt ist (vgl. Altmann u.a. 2001, S. 95ff.). Ziele des IBN sind: die Kommunikation zwischen den Parteien zu verbessern und auszuweiten, das Verständnis füreinander zu fördern, guten Argumenten zur Durchsetzung zu verhelfen und die Eskalation von Konflikten zu vermeiden (vgl. Altmann 2001, S. 97). Nachfolgend ein Beispiel:

Ein Großunternehmen plant die probeweise Einführung von alternierender Telearbeit in Kombination mit „desk sharing“, weil es auf die langfristige Einsparung von Kosten für Büroflächen setzt. Abteilungen und Bereiche des Unternehmens, die am ehesten dafür in Frage kommen, werden aufgefordert, die Beschäftigten darüber zu informieren und um die Bewerbung von an Telearbeit Interessierten zu bitten. Unter den Beschäftigten wird das Vorhaben äußerst kontrovers diskutiert und das Konfliktpotenzial ist unübersehbar. Positive Resonanz gibt es vor allem bei einigen Mitarbeiterinnen, die wegen der Möglichkeit, Wegezeiten einzusparen und Arbeitszeiten zu individualisieren eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie sehen. Ihre Bewerbungen wurden schließlich bevorzugt angenommen. Damit die erwarteten Vorteile für die ausgewählten Frauen nicht wieder durch Konflikte mit Beschäftigten und Vorgesetzten, die dieser Aktion kritisch gegenüberstehen und denjenigen, deren Bewerbung für die Probephase abgelehnt wurde, zunichte gemacht werden, soll ein präventives Mediationsverfahren (in Anlehnung an IBN und Partnering) vorgeschaltet

5 Nach Glasl (vgl. 2004, S. 233ff.) sind das die Eskalationsstufen 5-7, die mit Gesichtverlust, Drohstrategien und begrenzten Vernichtungsschlägen einhergehen. Gleichzeitig wird mit dem Erreichen der 7. Stufe eine Schwelle überschritten, die alle Konfliktbeteiligten zu Verlierern macht, während zuvor stets eine Seite siegreich blieb.

werden. Schließlich legt auch die Unternehmensleitung Wert darauf, dass der Versuch ein Erfolg wird. Zunächst wird eine interne Prozessbegleiterin beauftragt, einen geeigneten externen Mediationsprofi dafür zu gewinnen. Gemeinsam mit der Geschäftsführung, dem Betriebsrat und den Vorgesetzten der zukünftigen Telearbeiterinnen wird eine mögliche Vorgehensweise erarbeitet. Diese wird schließlich allen Beteiligten und den im weiteren Umfeld davon Betroffenen im Rahmen eines Workshops vorgestellt. In der Eröffnungsphase geht es vor allem darum, ein kooperatives Diskussionsklima für den eigentlichen Aushandlungsprozess zu schaffen, indem signalisiert wird, dass alle Bedenken und Kritikpunkte ernst genommen und diskutiert werden sollen. Der weitere Ablauf erfolgt nach dem Harvard-Prinzip (vgl. Altmann u.a. 2001, S. 101f.), d.h. es geht zunächst um das Erkennen und Darstellen der Probleme und um die Aufdeckung der Interessen, die hinter den verhärteten Positionen stehen. Danach werden (vorerst noch ohne jede Bewertung) möglichst viele Optionen erarbeitet, die diesen Interessen entsprechen. Erst entlang gemeinsam festgelegter Kriterien werden diese Vorschläge dann bewertet. Aus ihnen werden schließlich tragfähige Lösungsvorschläge entwickelt, verabschiedet und schriftlich festgehalten. Dazu gehören die Regelung von Präsenz- und Telearbeitszeiten sowie die erforderlichen Neuerungen in der Arbeitsorganisation. Zusätzlich werden Vereinbarungen getroffen, wie mit neuerlich auftretenden Schwierigkeiten und der regelmäßigen Überprüfung von Übereinkünften zu verfahren ist. Im Ergebnis findet die Einführung von Telearbeit wie gewünscht eine hohe Akzeptanz, die als nachhaltig angesehen werden kann.

Als weitere Alternative zur klassischen Mediation oder parallel dazu bietet sich die Schulung in und die Anwendung von Verhandlungsstrategien (beispielsweise nach dem Harvard-Konzept; vgl. Fisher u.a. 2002) an, die im Rahmen der Mediation, aber auch unabhängig davon eingesetzt werden können und es ermöglichen, eigene Interessen von Beginn an ohne Unterstützung Dritter überzeugend und erfolgreich vertreten zu können (vgl. u.a. Haeske 2003, S. 166ff.). Darüber hinaus können bereits der Erwerb einer mediativen Grundhaltung und die Integration mediativen Handelns in die betriebspädagogische Praxis etwas bewirken (vgl. Glenewinkel 2003, S. 166ff.). Die Notwendigkeit zur Durchführung von kompletten Mediationsverfahren ist eher selten gegeben. Von daher lohnt sich eine umfassende, langwierige und teure Mediationsausbildung für betriebspädagogisches (oder betriebspsychologisches bzw. juristisches) Personal sicher nur in Ausnahmefällen. Um eine mediative Grundhaltung zu erwerben, mediatives Handeln im Arbeitsalltag praktizieren zu können oder als betrieblicher Konfliktlotse tätig zu werden, genügen kürzere Ausbildungen/Einführungen durchaus. Insbesondere dann, wenn relevante Vorkenntnisse und praktische Erfahrungen in professioneller Gesprächsführung, Moderation, Coaching usw. vorliegen. Mediation als externe Dienstleistung für Unternehmen ist auch ein mögliches Arbeitsfeld für Pädagoginnen und Pädagogen, die dabei in Konkurrenz oder Kooperation mit anderen Disziplinen agieren.

Insgesamt gibt es also mehrere Möglichkeiten, Mediation im Arbeitsleben generell einzuführen und speziell im Kontext von WLB fruchtbar zu machen. Pädagoginnen und Pädagogen in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung oder in der Personal- und Organisationsentwicklung können sich das zunutze machen, indem sie

- klassische Mediationsverfahren in fortgeschrittenen Konfliktstadien – zumeist unter Hinzuziehung von (vorwiegend externen) Mediationsprofis – anbieten.

- situationsangemessen flexible und im Vergleich dazu unvollständige Abwandlungen und einzelne Techniken der klassischen Vorgehensweise für weniger schwerwiegende Problemlagen und frühe Konfliktstadien als betriebliche Konfliktlotsen selbst durchführen.
- bewährte präventive Verfahren mit mediativem Charakter bei allen konfliktträchtigen Neuerungen im Betrieb von Beginn an vorsehen.
- andere in Verhandlungstechniken schulen, die innerhalb der Mediation, aber auch losgelöst davon, angewendet werden können.
- eine mediative Grundhaltung erwerben und mediatives Handeln wo immer möglich in die betriebspädagogische Praxis integrieren.

Welche kurative Vorgehensweise im konkreten Fall zu bevorzugen ist, lässt sich am ehesten in einer „Pre-Mediation“ (vgl. Lenz 2003) klären. Ansonsten ist eine wie oben skizzierte präventive Begleitung der Einführung von WLB-Maßnahmen zu bevorzugen. Der für alle Beteiligten nachweislich große Nutzen einer WLB-freundlichen Unternehmenskultur kann in jedem Fall nur optimal ausgeschöpft werden, wenn Reibungsverluste durch Verdrängung innerbetrieblicher Konflikte vermieden werden.

Literatur

- Ahlers, Elke/Trautwein-Kalms, Gudrun (2004): Arbeitsbedingungen: Hohe Leistung braucht Erholzeit. In: WSI Mitteilungen 8, S. 2-3.
- Altmann, Gerhard/Fiebiger, Heinrich/Müller, Rolf (2001): Mediation. Konfliktmanagement für moderne Unternehmen. 2., aktual. u. erw. Aufl. Weinheim/Basel (= Beltz Weiterbildung).
- Bäcker, Gerhard (2004): Berufstätigkeit und Verpflichtungen in der familiären Pflege – Anforderungen an die Gestaltung der Arbeitswelt. In: Badura, Bernhard/Schellschmidt, Henner/Vetter, Christian (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 2003. Wettbewerbsfaktor Work-Life-Balance. Berlin u.a., S. 131-145.
- Badura, Bernhard (2001): Positionspapier zum Auftakt der Expertenkommission „Zukunft betrieblicher Gesundheitspolitik“ der Bertelsmann-Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.
- Badura, Bernhard/Vetter, Christian (2004): „Work-Life-Balance“ – Herausforderung für die betriebliche Gesundheitspolitik und den Staat. In: Badura, Bernhard/Schellschmidt, Henner/Vetter, Christian (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 2003. Wettbewerbsfaktor Work-Life-Balance. Berlin u.a., S. 1-17.
- BDU e.V. (2000, Hrsg.): Outplacement-Beratung in Deutschland 1999/2000. Studie.
- Beck, Ulrich (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt a.M. (es 1365; Neue Folge; Band 365)
- Beck-Gernsheim, Elisabeth (1980): Das halbierte Leben. Männerwelt Beruf, Frauenwelt Familie. Frankfurt a.M.
- Bertram, Hans/Rösler, Wibke/Ehlert, Nancy (2005): Zeit, Infrastruktur und Geld: Familienpolitik als Zukunftspolitik. In: APuZ 23-24; 6. Juni. S. 6-15.
- Beruf & Familie gGmbH (2004, Hrsg.): Homepage www.beruf-und-familie.de.
- Besemer, Christoph (2003): Mediation – Vermittlung in Konflikten. 10. Aufl. Königsfeld/Heidelberg/Freiburg.
- Bitzer, Bernd/Liebsch, Kerstin/Behnert, Annette (2002): Betriebliche Konfliktlösung durch Mediation. Heidelberg (= Taschenbücher für die Wirtschaft; Bd. 76).
- Bolles, Richard Nelson (2000): Wie betreibe ich Lebens-/Arbeits-Planung (Life/Work Planing)? Eine programmatische Rede auf der Internationalen Tagung für Berufsberatung in Bled (Slowenien) am 05.05.1999. In: dvb-forum 01, S. 6-14.

- Budde, Andrea (2003): Mediation und Arbeitsrecht. Rahmenbedingungen für die Implementierung von Mediation im Betrieb. Berlin.
- Dettling, Warnfried (2004): Work-Life Balance als strategisches Handlungsfeld für die Gewerkschaften. Eine Expertise für die Hans-Böckler-Stiftung; Arbeitspapier 90. Düsseldorf.
- Dobischat, Rolf/Roß, Ruth (2004): Segmentierung und Benachteiligung in der beruflichen und betrieblichen Weiterbildung: Beispiele aus dem Ruhrgebiet. In: Jahrbuch Arbeit-Bildung-Kultur, Bd. 21/22 – 2003/04; hrsg. vom FIAB. Recklinghausen, S. 271-282.
- Engelbrech, Gerhard (2004): Work-Life-Balance und Chancengleichheit. Konzepte, Aktivitäten und Erfahrungen in der Praxis. In: Personalführung. Jg. 37, H. 9, S. 54-65.
- Erler, Gisela Anna (2004): „Diversity“ als Motor für flankierende personalpolitische Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. In: Badura, Bernhard/Schellschmidt, Henner/Vetter, Christian (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 2003. Wettbewerbsfaktor Work-Life-Balance. Berlin, S. 147-160.
- Fauth-Herkner, Angela (2004): Flexible Arbeitszeitmodelle zur Verbesserung der „Work-Life-Balance“. In: Badura, Bernhard/Schellschmidt, Henner/Vetter, Christian (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 2003. Wettbewerbsfaktor Work-Life-Balance. Berlin, S. 89-106.
- Fisher, Roger/Ury, William/Patton, Bruce M. (2002): Das Harvard-Konzept. Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln. 21. Aufl. Frankfurt a.M.
- Frey, Dieter/Kerschreiter, Rudolf/Raabe, Babette (2004): Work Life Balance: Eine doppelte Herausforderung für Führungskräfte. In: Kastner, Michael (Hrsg.), Die Zukunft der Work Life Balance. Wie lassen sich Beruf und Familie, Arbeit und Freizeit miteinander vereinbaren? Kröning, S. 305-322.
- Garhammer, Manfred (2004): Auswirkungen neuer Arbeitsformen auf Stress und Lebensqualität. In: Badura, Bernhard/Schellschmidt, Henner/Vetter, Christian (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 2003. Wettbewerbsfaktor Work-Life-Balance. Berlin, S. 45-74.
- Gerlmaier, Anja (2004): Projektarbeit in der Wissensökonomie und ihre Auswirkungen auf die Work Life Balance. In: Kastner, Michael (Hrsg.), Die Zukunft der Work Life Balance. Wie lassen sich Beruf und Familie, Arbeit und Freizeit miteinander vereinbaren? Kröning, S. 282-304.
- Glasl, Friedrich (2004): Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte und Beraterinnen und Berater. 8., aktual. u. erg. Aufl., Bern/Stuttgart/Wien.
- Glenewinkel, Werner (2003): Mediation als professionelle Konfliktbearbeitung zwischen Verfahrens- und Fachkompetenz. In: Päd. Blick, 11 Jg., H.3, S. 155-169.
- Haeske, Udo (2003): Konflikte im Arbeitsleben. Mit Mediation und Coaching zur Lösungsfindung. München.
- Hagemann, Tim (2004): Beiträge der Life-Event-Forschung zur Work Life Balance. In: Kastner, Michael (Hrsg.), Die Zukunft der Work Life Balance. Wie lassen sich Beruf und Familie, Arbeit und Freizeit miteinander vereinbaren? Kröning, S. 243-359.
- Hunziger, Anke/Kesting, Mathias (2004): „Work-Life-Balance“ von Führungskräften – Ergebnisse einer internationalen Befragung von Top-Managern 2002/2003. In: Badura, Bernhard/Schellschmidt, Henner/Vetter, Christian (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 2003. Wettbewerbsfaktor Work-Life-Balance. Berlin, S. 75-87.
- Kastner, Michael (2004, Hrsg.): Die Zukunft der Work Life Balance. Wie lassen sich Beruf und Familie, Arbeit und Freizeit miteinander vereinbaren? Kröning.
- Kastner, Michael (2004a): Work Life Balance als Zukunftsthema. In: Kastner, Michael (Hrsg.), Die Zukunft der Work Life Balance. Wie lassen sich Beruf und Familie, Arbeit und Freizeit miteinander vereinbaren? Kröning, S. 1-65.

- Kastner, Michael (2004b): Verschiedene Zugänge zur Work Life Balance. In: Kastner, Michael (Hrsg.), Die Zukunft der Work Life Balance. Wie lassen sich Beruf und Familie, Arbeit und Freizeit miteinander vereinbaren? Kröning, S. 67-105.
- Klammer, Ute/Klenner, Christina (2003): Geteilte Erwerbstätigkeit – gemeinsame Fürsorge. Strategien und Perspektiven der Kombination von Erwerbs- und Familienleben in Deutschland. In: Jahrbuch für Europa- und Nordamerika-Studien 7, S. 177-207.
- Klenner, Christina (2005): Balance von Beruf und Familie – Ein Kriterium guter Arbeit. In: WSI Mitteilungen 4, S. 207-213.
- Krappmann, Lothar (1988): Soziologische Dimensionen der Identität. Strukturelle Bedingungen für die Teilnahme an Interaktionsprozessen. Stuttgart.
- Kuhn, Karl (2004): Work Life Balance als globale Herausforderung. In: Kastner, Michael (Hrsg.), Die Zukunft der Work Life Balance. Wie lassen sich Beruf und Familie, Arbeit und Freizeit miteinander vereinbaren? Kröning, S. 449-463.
- Kuhnert, Peter (2004): Work Life Balance trotz Arbeitslosigkeit und instabiler Beschäftigung? Paradoxie oder neue Chance? In: Kastner, Michael (Hrsg.), Die Zukunft der Work Life Balance. Wie lassen sich Beruf und Familie, Arbeit und Freizeit miteinander vereinbaren? Kröning, S. 141-194.
- Lenz, Christina (2003): „Pre-Mediation“: Klärung vor der Mediation. In: Pühl, Harald (Hrsg.), Mediation in Organisationen. Eine Einführung. Berlin.
- Lippert, Inge/Wegener, Alexander (2004): Familie und Arbeitswelt. Rahmenbedingungen und Unternehmensstrategien in Großbritannien, Frankreich und Dänemark. Berlin.
- Maihofer, Andrea/Böhnisch, Tomke/Wolf, Anne (2001): Wandel der Familie. Düsseldorf (= Hans-Böckler-Stiftung; Arbeitspapier 48).
- Metz-Göckel, Sigrid (2004): Wenn die Arbeit die Familie frisst: Work Life Balance ein Genderproblem? In: Kastner, Michael (Hrsg.), Die Zukunft der Work Life Balance. Wie lassen sich Beruf und Familie, Arbeit und Freizeit miteinander vereinbaren? Kröning, S. 107-139.
- Pinl, Claudia (2004): Wo bleibt die Zeit? Die Zeitbudgeterhebung 2001/02 des Statistischen Bundesamtes. In: APuZ, B 31-32, S. 19-25.
- Prognos (2005, Hrsg.): Work Life Balance. Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Effekte – Zusammenfassung der Ergebnisse. Berlin.
- Pühl, Harald (2003, Hrsg.): Mediation in Organisationen. Eine Einführung. Berlin.
- Reinberg, Alexander/Hummel, Markus (2005): Höhere Bildung schützt auch in der Krise vor Arbeitslosigkeit. Vertrauter Befund. In: IAB Kurzbericht; Ausg. Nr. 9 vom 13. Juni.
- Stolz, Matthias (2005): Generation Praktikum. In: DIE ZEIT, Nr. 14 vom 31. März, S. 61.
- Voß, G. Günter (1998): Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit. In: MittAB, 31. Jg., H. 3, S. 473-497.
- WIdO, Wissenschaftliches Institut der AOK (2005, Hrsg.): Jeder dritte Arbeitnehmer klagt über psychische Belastungen. In: Presse Information, Bonn 14. April.
- Zeiger, Helga (2004): Zeitbalancen. In: APuZ, B 31-32, S. 3-6.
- Zok, Klaus (2004): Einstellungen und Verhalten bei Krankheit im Arbeitsalltag – Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage bei Arbeitnehmern. In: Badura, Bernhard/Schellschmidt, Henner/Vetter, Christian (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 2003. Wettbewerbsfaktor Work-Life-Balance. Berlin u.a., S. 241-262.

*PD Dr. Ruth Roß, Universität Duisburg-Essen, Lotharstr. 65, 47057 Duisburg,
E-Mail ross@uni-duisburg.de*